

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ БИЗНЕС-ГРУППАМИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ (ЧАСТЬ 3)**

Опубликовано: журнал «Менеджмент сегодня», № 5, С.57-61, 2004 год

Текст: Мария Евневич

(продолжение, начало см. в №3 и 4, 2004 г.)

Мария Евневич, аналитик-маркетолог ООО «Максидом».  
Аспирантка кафедры экономики предприятия и  
предпринимательства экономического факультета Санкт-  
Петербургского государственного университета. (Санкт-Петербург)



ИБГ - это понятие очень широкое и используют его и экономисты, и политики, и бизнесмены. Часто бывает сложно понять, что подразумевают под «интегрированной бизнес-группой». Одна из причин этого - разнообразие типов связей между предприятиями, являющимися участниками одной ИБГ. Предприятия и организации в группе могут быть связаны как хозяйственными и технологическими связями, так и финансовыми. В России особенно распространены так называемые «персональные связи» - связи между физическими лицами, которые влияют на деятельность предприятий или их групп. Связи могут быть формальными и неформальными. В данной статье речь пойдет о типах связей между предприятиями в рамках ИБГ.

### **ИБГ: ВМЕСТЕ ПО ДРУЖБЕ, ПО ЗАКОНУ ИЛИ ПО НЕОБХОДИМОСТИ?**

Для современной экономики России характерно несовпадение формальных и реальных прав собственности. С одной стороны это является признаком переходного характера российской экономики. С другой — это несоответствие, по мнению ряда исследователей (Клейнер, Бузгалин, Колганов, Радыгин и др.), в нашей стране значительно больше, чем в странах Центральной Европы. Причины этого явления возникли еще во времена СССР, общество которого основывалось на специфическом, «коллективном» типе «общественного договора», в то время как советская экономика оставалась по своей природе капиталистической и рыночной. Следовательно, частные интересы субъектов хозяйствования реализовывались на неформальной основе, в результате чего в СССР развивалась так называемая «экономика физических лиц» (1) и происходило формирование неких неэкономических распределяющих структур, которые ряд исследователей называет «клановыми».

На практике всё это приводит к преобладанию экономических контрактов неформального типа.

Формально оставаясь агентами, лица, осуществляющие управление, получают самые обширные, по сравнению с другими участниками процесса, права собственности.

По мнению С. Н. Левина, современные интегрированные бизнес-группы (далее в статье — ИБГ) представляют собой модификацию сложившихся еще в советское время неэкономических распределяющих структур «кланового» типа. В рамках этих структур формальные права собственности являются ценными в той мере, в какой они подкреплены личными связями, в том числе с представителями органов власти.

Для внесения ясности рассмотрим типы связей, возникающие между предприятиями, являющимися участниками ИБГ.

## Типы связей внутри ИБГ в зависимости от преобладающего связующего фактора

На наш взгляд, в соответствии с различными преобладающими связующими факторами можно выделить три типа связей между предприятиями в ИБГ.

1. Имущественные связи между предприятиями (финансовое участие). Под имущественными связями подразумеваются связи, основанные на совместном использовании капитала. В данном случае имеются в виду именно связи между предприятиями (если одно предприятие участвует в капитале другого как юридическое лицо), но не между их акционерами и управленцами (если физическое лицо владеет контрольными пакетами акций нескольких предприятий или директор одного предприятия является акционером другого).

2. Персональные связи, или связи между физическими лицами, устанавливаются между людьми, которые занимают руководящие должности на предприятиях, являющихся участниками бизнес-групп. В российских условиях персональные связи могут быть более значимыми, чем юридические. Например, один из распространенных способов формирования финансово-промышленных групп (далее в статье — ФПГ) является, по сути, «личным»: центральная компания создается с минимальным уставным капиталом, но во главе ее встает лицо, контролирующее все объединяемые предприятия. Именно поэтому данные организации подчиняются центральной компании (2). Можно разделить связи между физическими лицами на три категории:

- а) имущественные связи (возникают, например, если одно физическое лицо ведет деятельность в нескольких организациях);
- б) управленческие связи (формируются, например, если владелец одного предприятия является членом совета директоров другого предприятия); данный тип связи носит договорный характер;
- с) личные связи (родственные, дружеские, приятельские и т. д.).

3. Технологические связи — связи, обусловленные производственным процессом. Такой тип связей характерен для объединений, в которых предприятия-участники зависят друг от друга из-за взаимной заинтересованности в установлении контактов для удовлетворения потребностей производства. Эти связи носят скорее внешний, чем внутренний характер. Например, группа не связана формальными договоренностями, но в ее составе предприятия являются участниками звеньев технологической цепочки производства продукта, и при существовании данного объединения работа каждого последующего звена зависит от поставляемых предыдущим сырья, материалов, полуфабрикатов, деталей и др. В этом случае возможность контроля над предприятием могут получить внешние субъекты, что приводит к «диктатуре» поставщиков, смежников, покупателей.

В соответствии с этими типами связей можно выделить следующие виды объединений предприятий:

- 1) концерн или конгломерат, для которых основным связующим фактором является финансовое участие;
- 2) управленческая группа (если связи между предприятиями можно обнаружить только на уровне связей между физическими лицами, имеющими отношение к предприятиям группы);
- 3) технологическая группа с преобладающими в ней связями технологического характера.

## Формальные и неформальные взаимосвязи в российских ИБГ

Связи между физическими и юридическими лицами могут быть формализованными и неформализованными. Поэтому мы считаем нужным ввести еще один классифицирующий признак отношений между предприятиями в ИБГ: их формальный или неформальный характер.

Значение неформальных договоренностей внутри группы в процессе управления объединениями предприятий в России очень велико, а во многих случаях, как утверждают многие исследователи (Дынкин, Левин, Клейнер и др.), является определяющим. Теневые отношения, сложившиеся в бизнесе в 1990-е гг., приобрели устойчивый характер. Поэтому нормальные экономические отношения могут существовать только в рамках доверительных отношений. ИБГ как раз представляют собой форму таких отношений.

Организационную структуру ИБГ в России определяют и формальные, и неформальные связи, которые являются основой для выработки механизмов управления.

### **Формальные связи**

— Имущественные (финансовые).

Формальные имущественные связи возникают как между предприятиями, оформленными как юридические лица, так и между физическими лицами. Связи между предприятиями, возникающие благодаря личным финансовым связям, являются скрытыми и их очень сложно контролировать. В России большинство людей стараются эти связи не афишировать, а механизм их выявления неразвит: во всех документах, содержащих сведения о деятельности предприятий, называют директоров, но не собственников предприятий (за исключением ОАО, ведущих открытый для ознакомления реестр акционеров). Финансовые связи между предприятиями отследить значительно проще, но трудности возникают и в тех случаях, когда затронуты многие уровни последовательного владения акциями.

— Договорные (официально оформленные договоры, соглашения) связи, формально зафиксированные в соглашениях и договорах как между предприятиями (например, долгосрочные контракты), так и между физическими лицами. Опять же, заключение договоров между предприятиями является явным связующим фактором, а заключение соглашений между физическими лицами — скрытым.

Под формальными объединениями предприятий понимаются не формально зарегистрированные объединения (зарегистрированные и внесенные в соответствующий реестр ФПГ), а объединения, отношения между участниками которых формально закреплены. Это могут быть связи и договорного, и финансового характера.

### **Неформальные связи**

— Связи традиционного характера, т. е. возникающие между предприятиями благодаря длительному сотрудничеству, но не закреплённые формальными соглашениями. Например, связи с поставщиками, поддерживаемые в течение многих лет, но не оформленные долгосрочными контрактами;

— Связи делового характера, возникающие между людьми в процессе ведения предпринимательской деятельности, в случае если заключение формальных соглашений невозможно по разным причинам (например, запрещено законом);

— Личные связи — связи между родственниками, друзьями и т. д. Эти связи, основанные на личном доверии, играют в российской экономике очень большую роль.

Под неформальными группами предприятий понимают объединения, связи между участниками которых не являются формализованными.

Одна из причин большого значения неформальных связей в том, что для России характерно отличное от существующих в странах с развитой экономикой распределение т. н. групп влияния (stake holders). Если в экономически развитых странах основные группы влияния, претендующие на финансовый результат деятельности предприятия, — это акционеры и инвесторы (возможно,

кредиторы и сотрудники, получающие премию в виде части прибыли), то в России на финансовый результат также претендуют представители государственной власти и криминальные структуры. Эти группы заинтересованных лиц могут достичь своих целей только неформальным путем.

В объединениях предприятий в России технологические, финансовые и персональные связи имеют примерно одинаковое значение.

Из-за наличия неформальных связей внутри интегрированных бизнес-групп формальные собственники предприятий и лица, реально управляющие объединением и имеющие отношение к распределению результатов его деятельности, могут не совпадать.

### **ИБГ: ВЛАДЕТЬ ИЛИ УПРАВЛЯТЬ?**

Из-за нестабильности российской экономики, наличия неформальных договоренностей и множества других, кроме собственности, оснований для получения прав на управление предприятием, можно сказать, что в России собственником и руководителем предприятия могут являться разные лица. Формальный характер собственности не является самым важным фактором для установления полного контроля над управлением. Право «собственности» еще не означает права на «контроль», а управление (как распоряжение полезными результатами и их присвоение) может осуществляться без наличия формально закрепленного права собственности.

Таким образом, для объединений предприятий в России существует не один, а два принципа интеграции, один из которых основывается на собственности, а другой — на реальном управлении, которое может быть не закреплено формальным правом собственности (при наличии неформальных отношений и договоренностей).

Принцип собственности лежал в основе процесса формирования интегрированных групп предприятий в России. «Волна» создания ИБГ в России хронологически совпала с процессом первоначального накопления капитала.

### **Причины, по которым в России создаются ФПГ**

Конгломераты в том виде, в котором они существуют в России — это исторический результат выбора в 1990-е гг. модели национальной приватизации, залоговых аукционов, сохранения «экзотической» процедуры банкротств и т. д. В экономике доминирует государственно-частная форма собственности, нежелательная для корпоративного контроля. К такой форме собственности в промышленности России относится почти две трети активов (3). В нашей стране на том этапе развития экономики основным фактором создания объединений являлось стремление получить контроль над всем, что способно приносить прибыль и над недооцененными активами с целью их последующей перепродажи. Основная часть российских групп предприятий создавалась в интересах привлечения капитала, в том числе без учета хозяйственных выгод, которые можно было получить в результате объединения. Это привело к формированию огромного количества конгломератов и диверсифицированных корпораций. Во многом причины создания ФПГ в России определяли ту форму, в которой группы предприятий существовали после объединения и существуют сейчас.

### **Мотивы предприятий к вхождению в ФПГ.**

— За счет объединения усилий преодолеть или смягчить объективные трудности при привлечении ресурсов, особенно инвестиционных, в условиях кризисного состояния российской экономики.  
— Часто создание ФПГ фактически представляло собой заявку на государственную поддержку. Несмотря на то, что такая заявка для ФПГ приносит минимальную пользу или даже совсем не приносит ее, она, по мнению руководителей предприятий, необходима по следующим причинам.

Во-первых, льгот в данной области не предоставляется, но их появления постоянно ожидают, поскольку за поддержку ФПГ выступают представители всех государственных органов и всех политических сил вне зависимости от их ориентации. Во-вторых, создание ФПГ — это способ сделать более известными для органов федеральной власти входящие в нее предприятия и существующие на них проблемы и тем самым повысить шансы на получение индивидуальных льгот.

— Образование ФПГ для промышленных предприятий может быть одним из способов выстраивания отношений с региональными органами власти. В такой ситуации последствия создания ФПГ могут быть самые разные: появление новых партнеров (только из данного региона или, если это было желательно, из других регионов), получение приглашения к сотрудничеству от столичного банка или отказа от этого, возникновение нового характера ориентации на органы власти (желание центральной компании сотрудничать с федеральными властями или быть подчеркнуто лояльной в отношении представителей власти данного субъекта), использование факта участия в ФПГ для лоббирования того или иного способа приватизации и т. д.

Принцип управления, второй интегрирующий принцип, основан на реальном управлении, не закреплённом формальными правами собственности. Этот принцип характерен для переходной экономики и позволяет определить признаки неформальных интегрированных групп. Интеграция осуществляется с помощью финансово-инвестиционных услуг, снабжения и сбыта, лоббирования и государственной поддержки. Объединение предприятий в одну группу не оформляется ни юридической регистрацией, ни формальными отношениями собственности.

Мы считаем, что интегрированные бизнес-группы — это объединения, в основе создания которых лежат два принципа, которые могут применяться как в связи друг с другом, так и независимо друг от друга:

- 1) принцип собственности (финансовые связи);
- 2) принцип управления (управленческие механизмы).

В соответствии с действием этих интегрирующих принципов для бизнес-групп можно выделить два вида ИБГ.

1. ИБГ, в которых основным интегрирующим принципом является наличие собственности, применяют участие предприятий, состоящих в объединении, в капитале, имеющемся у разных сторон. При этом, конечно, формальная собственность и право управления принадлежат обоим сторонам. Эта система взаимных финансовых связей является основой для построения структуры управления и обуславливает ее. То есть структура управления выстраивается на основе структуры собственности. Существует центр объединения — основное предприятие (материнская компания), в руках которой находятся контрольные пакеты акций, значительный объем формальных прав собственности или контролирующие доли (для разных организационно-правовых форм) зависимых предприятий.

Основными механизмами управления являются механизмы, основанные на финансовом контроле. Основное предприятие может заниматься управлением объединением и одновременно вести хозяйственную деятельность, а может осуществлять только управление.

Такая структура объединения наиболее характерна для технологически взаимосвязанных ИБГ. В России множество объединений, основанных, в первую очередь, на системе формальных прав собственности, было создано в ходе приватизации отраслей, связанных с добычей полезных ископаемых и относящихся к сфере естественных монополий. К объединениям этого типа можно отнести РАО ЕЭС, «Газпром», «Связьинвест», «Норильский Никель», большинство нефтяных компаний (например, «Лукойл»).

2. ИБГ, построенные на принципе управления. Как правило, внутри таких объединений установлены в основном связи между физическими лицами, а не между предприятиями. Основным принципом интеграции для подобных предприятий является реальное, фактическое управление, которое может быть подкреплено формальной собственностью, а может основываться на договорных (формальных) или неформальных связях. Данный вид объединений основан на согласованной деятельности различных предприятий или их групп, контрольные пакеты которых принадлежат сотрудничающим физическим лицам.

Могут иметь место соглашения договоренности и между предприятиями, являющимися юридическими лицами. Физические лица, фактически контролирующие деятельность объединения, могут быть связаны формальными договоренностями (соглашениями, договорами) или неформальными договоренностями, которые могут действовать благодаря имеющимся связям личного характера: например, если лица, управляющие объединением, вместе учились в школе. Также неформальные связи возможны между людьми в случае если заключение формальных соглашений невозможно.

Роль головного предприятия в группе выполняют несколько фирм, объединенных принадлежностью к одному физическому лицу (или группе) или аффилированных с ними. При этом формальная принадлежность может быть проверена, а аффилированность — вряд ли.

Такая структура характерна для многоуровневых диверсифицированных объединений, являющихся конгломератами, в которые входят принадлежащие к разным отраслям «цепочки» технологически взаимосвязанных внутри каждой отрасли организации. Головные предприятия этих «цепочек», владеющие акциями дочерних фирм, как правило, играют важную роль в процессе производства и ведут производственную деятельность не занимаясь собственно управлением группой.

Для управления объединением может создаваться отдельная управляющая компания. Примером такого объединения является группа «Интеррос». Управление такой бизнес-группой может осуществляться и без создания управляющей компании (одним человеком или группой лиц, обладающих реальной властью в отношении данной ИБГ). При последнем утверждении было употреблено слово «власть», а не словосочетание «имущественные права» или «право управления», т. к. лица, фактически управляющие объединением, могут быть формально не связаны с предприятиями объединения или с управляющей компанией ни официальными договорами, ни финансовым участием.

Существование объединений с подобной структурой приводит к возникновению множества проблем: для государства они связаны с контролем деятельности таких объединений; для самих участников бизнес-групп они связаны с защитой, передачей, наследованием и т. п. имущественных прав на предприятия, входящие в объединение. Эти проблемы будут рассмотрены нами подробнее в следующих параграфах.

3. ИБГ, основанные в равной мере и на принципе собственности, и на принципе управления, причем ни один из этих факторов не выражен ярко. Такими объединения являются те, у которых отсутствует материнская компания. Пакеты акций предприятий, являющихся участниками объединения, распределяются между ними согласно договоренностям. Управление осуществляется по корпоративному принципу и подразумевает наличие соглашения между сторонами. Такая структура ИБГ предполагает формальное закрепление механизмов управления. Особенность данного типа объединений в том, что и собственность, и управление в них являются скорее формальными, чем реальными, по причине того, что между участниками объединения распределяются пакеты акций незначительного размера. Это не дает реальной возможности управлять совместной деятельностью, даже если такая функция указана в каких-либо договорах.

Подобная структура характерна для некоторых официально зарегистрированных ФПГ, созданных с целью получения положенных по закону льгот, но не более того.

Слабость процедур корпоративного управления ИБГ является одной из основных проблем управления, характерной для сформировавшихся бизнес-групп.

Первым шагом в определении механизмов управления является выявление отличительных признаков ИБГ, играющих главную роль в данной области, и классификация ИБГ в соответствии с этими признаками. Для каждой ИБГ определение принципа интеграции (собственность или управление) является наиболее важной задачей при построении и оптимизации управления группой.

В следующей части статьи будут рассмотрены конкретные варианты оценки эффективности управления различными типами объединений и принципов их построения.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Клейнер Г. Современная экономика России как «экономика физических лиц // Вопросы экономики. №4, 1996.
2. Бойко И. П. Российские концерны: воссоздать то, чего не было // Вестник Санкт-петербургского университета, серия 5 «Экономика», вып. 1, 1999.
3. Дынкин А. А. Крупный российский бизнес и проблемы модернизации. Доклад на семинаре Ясина Е. Г. // Экономическая политика в условиях переходного периода, — М., 2003